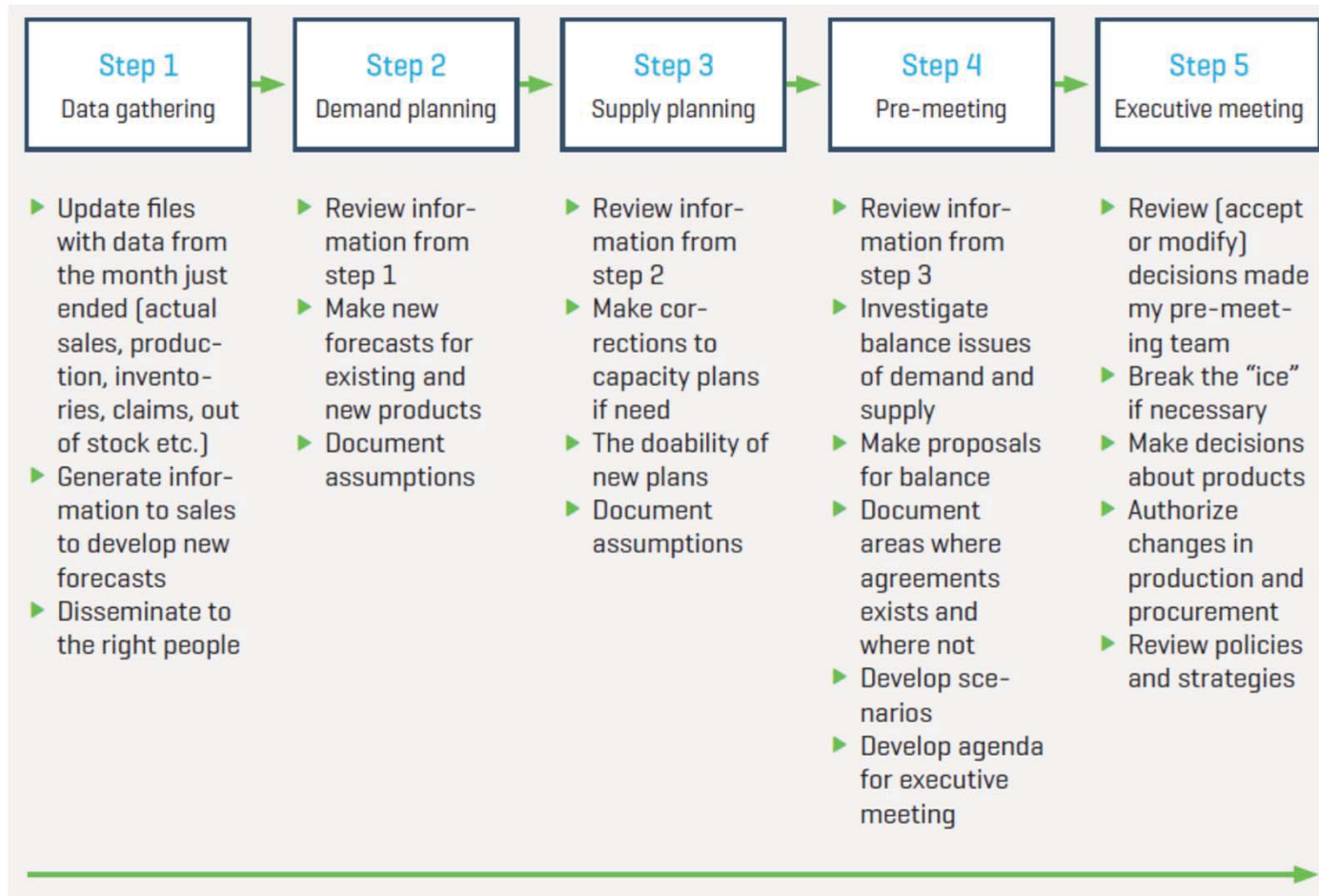


# S&OP i 5 trin



# Processen i dette projekt

- **ERKENDELSE**

- Commitment fra topledelse og nøgle-interessenter
- AS-IS brown paper resultater + bud på KPI'er

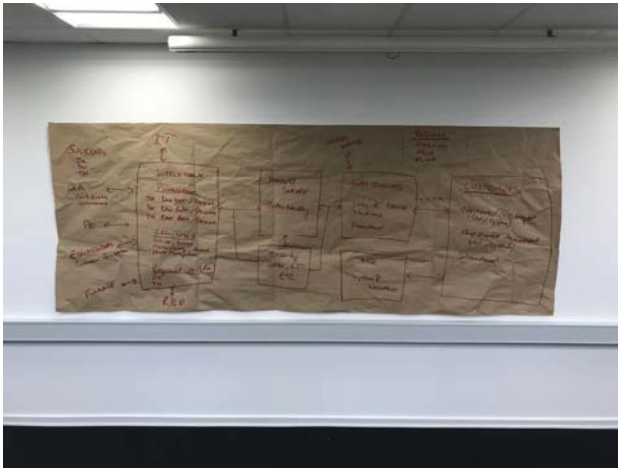
- **DESIGN**

- **Mercuri Urval** fremsender MBTI test via e-mail til deltagere
- **Mercuri Urval** foretager individuel aflæsning med hver deltagere (hvis den store pakke tilvælges)
- **Mercuri Urval** gennemfører **workshop # 1** (den lille pakke) – gruppetilbage melding på test (hver deltager får sit svar) + konkrete værktøjer og forståelse af MBTI
- TO-BE S&OP proces forløb med konsulenter fra **4IMPROVE/IMPLEMENT** (indhold i 5 trin, scope, roller, ansvar, deadlines i måned S&OP proces – op imod KPI'er)
- Inddrag eventuelt S&OP modenhedsmodel til valg af det rette ambitionsniveau!
- Når konturerer af S&OP proces er på plads – gennemføres **workshop # 2 med Mercuri Urval** (fokus på KBI'er og hvordan der skal arbejdes i S&OP processen adfærdsmæssigt (der inddrages case fra egen virksomhed)) – der udvikles KBI'er på workshop# 2.

- **IMPLEMENTERING/DRIFT**

- Efter workshop # 2 igangsættes **pilotforløb over 3 måneder** (3 rul af hver en måned varighed i henhold til ny defineret proces) (support fra **4IMPROVE/IMPLEMENT**) + change spørgsmål til deltagere fra SDU

# Eksempel på brown paper



# Succeskriterier

<b>Top management forankring</b>	(executive-level sponsorship)
<b>Strategisk alignment</b>	Strømlinet forretningsobjekter, sammenkædning af S&OP til virksomhedens strategi og en klar politik.
<b>Organizational alignment</b>	Tværfunktionel deltagelse inklusiv salg/teams/silo nedbrydning/alignment, integration, klart definerede rollefordeling på møderne (planlæg – hvem gør hvad), upartisk, den ansvarlige organisation skal køre en disciplinerede proces, proces governance; kvaliteten af processen, konsensus og ansvarlighed.
<b>Performance management</b>	Rigtige performance mål
<b>Project planning</b>	Start med pilot, informations kvalitet (præcis, komplet og informationsudveksling til tiden), data og analyse, undgå for meget IT i begyndelsen; objektiv forecast som udgangspunkt i starten af processen
<b>Common evaluation and reward system</b>	
<b>Organizational and behavioral readiness</b>	Investering i mennesker, tillid og commitment, loyalitet, konflikt håndtering, kontinuerlige forbedringer, change management, træning og uddannelse, coaching til forbedringer, empowerment af deltagerne til at tage beslutninger
<b>Meeting culture</b>	Vedvarende rutiner på S&OP møder, mødedeltagelse, strukturere agendaer, S&OP kultur; CEO driver møderne (fastsætter tonen og bringer de nødvendige ting på banen); forarbejde til at understøtte møde input

# Key Behavioral Indicators

- Key Behavioral Indicators er en betegnelse for de adfærdsindikatorer, der vælges at evaluere på løbende under S&OP processen
- Hvilken adfærd er det man ønsker at fremme – ledelsesmæssigt og procesdeltagermæssigt?
- KBI'er er virksomhedsspecifikke og kan ændres over tid
- Eksempler på KBI'er:
  - Man afholder møder på lytteniveau 2
  - Man melder ikke fra til møder
  - Man deltager aktivt under møderne

# Observerede udfordringer

- Det er en udfordring af få valgt de rette KPI'er
- Den daglige drift synes at forstyrre udviklingen
- Når nøgleressourcer stopper – står processen stille
- Implementering kræver lange seje træk (man bliver løbende bedre og bedre)
- KBI'erne er vanskelige
  
- KPI'er => Management
- KBI'er => Leadership

# Det videre forløb

- Implementering og opfølgning i de 10 virksomheder året ud
- SDU afrapportering
  - Værktøjer til nettet
  - Skriftligt materiale
- Formel afsluttende konference – formentlig april 2019

Følg med på [www.salesandoperationsplanning.dk](http://www.salesandoperationsplanning.dk)